

03-08-2021



SERmagazine

Praktijkverhaal sociale innovatie: de bedrijfsstrategie laten leven op de werkvloer

Sociale innovaties helpen organisaties wendbaarder te worden en om te gaan met veranderingen. Het kabinet vroeg advies aan de SER over hoe het bedrijfsleven dit duurzaam en succesvol kan toepassen. ING vertelt alvast over een wereldwijd programma om de bedrijfsstrategie te laten leven op de werkvloer. 'Op alle niveaus zijn leiders nodig.'

Aan het woord



Annemieke Roobeek,
hoogleraar Strategie en Transformatiemanagement
Nyenrode Business Universiteit, oprichter
MeetingMoreMinds



Vincent Maagdenberg,
global head lending ING Wholesale Banking



Jeffrey van Meerkerk,
directeur strategie en arbeidsmarkt ManpowerGroup

Dorine van Kesteren

Over het belang van sociale innovatie hoeft Annemieke Roobeek niet lang na te denken. Roobeek bedacht het ING-programma en is hoogleraar Strategie en Transformatiemanagement aan Nyenrode Business Universiteit. Ook is ze oprichter van MeetingMoreMinds, haar eigen bedrijf dat ondernemingen helpt om netwerkorganisaties te worden. "Veel bedrijven zitten momenteel midden in een fase van transformatie, die draait om nieuwe technologieën, duurzaamheid en de wereld na corona. Wil je als bedrijf goed blijven functioneren in deze veranderende tijden, dan moet je je ook anders organiseren. Sociale innovatie is een nieuwe manier van werken, met gelijkwaardigheid, diversiteit en samenwerking als sleutelwoorden."

Lees door onder de foto



Videomeeting met collega's | © Shutterstock / Vadym Pastukh

Lastig om strategische doelen te vertalen naar eigen werk

Ook ING wil stappen zetten op het gebied van digitalisering, duurzaamheid en de verhouding met de klant. Maar ze merken dat het lastig is om deze strategische doelen te laten leven op de werkvloer. "Eind 2019 bleek uit een organisatiescan dat medewerkers de doelen onderschrijven, maar niet precies weten hoe zij deze moeten vertalen naar hun eigen werk", vertelt Vincent Maagdenberg, global head lending bij ING Wholesale Banking.

'Een fantastisch plan dat alleen op papier bestaat, is niet genoeg.'

Corona versterkte dit gevoel, aldus Roobeek. "Veel mensen denken: ik ben maar één radertje in het geheel en nu werk ik ook nog eens thuis, wat kan ik nou bijdragen? Terwijl betrokkenheid van de medewerkers nu juist cruciaal is om de bedrijfsstrategie uit te voeren. Een fantastisch plan dat alleen op papier bestaat, is niet genoeg."

Op alle niveaus leiders nodig die niet verticaal aansturen, maar horizontaal

De oplossing zocht de bank in een wereldwijd, interactief programma waarin de medewerkers leren een 'geëngageerd netwerk leider' te worden. Roobeek: "Op alle niveaus zijn leiders nodig die zowel kunnen luisteren als handelen en die niet verticaal aansturen, maar horizontaal. Het gaat erom dat kennis, kunde en ervaring van de héle organisatie worden samengebracht, dat medewerkers van het management de ruimte krijgen om met alle mogelijke ideeën voor de uitvoering van de strategie te komen. Dan boor je de collectieve intelligentie aan – een enorme kracht."

Dit vraagt om andere competenties, zoals openheid en vertrouwen

"Dit vraagt andere competenties, zoals openheid, vertrouwen en werken in ecosystemen, waarin veel partijen vanuit veel verschillende invalshoeken met elkaar samenwerken", zegt Jeffrey van Meerkerk, directeur strategie en arbeidsmarkt bij ManpowerGroup, dat Roobeek ondersteunde bij het ING-traject. "Het programma daagt mensen uit om de verbinding te zoeken, dwars door de hiërarchie heen. Het mooie is dat dit precies tegengesteld is aan de ontwikkeling die we in het algemeen in coronatijd zien, namelijk dat mensen in hun schulp kruipen."

De beste mensen wereldwijd geselecteerd na assessment

Het programma startte met ongeveer honderd medewerkers van over de hele wereld. Zij meldden zich vrijwillig aan en werden geselecteerd na een assessment. “We zochten de beste mensen uit alle culturen, alle lagen van de organisatie en alle generaties”, zegt Roobeek. In totaal waren er ongeveer tweehonderd aanmeldingen. Maagdenberg: “We moesten dus best wat mensen teleurstellen. Dat was ingewikkeld, omdat zij toch hun nek uitstaken. Gelukkig was er voor iedereen wel plek in de *circle of influence*, waarvan de leden een ingedikt programma hebben gevolgd.”

‘We wilden rekening houden met culturele verschillen’

Het assessment werd op maat gemaakt voor Europa, Azië en de Verenigde Staten. Van Meerkerk: “We wilden rekening houden met culturele verschillen. Mensen worden in Amerika bijvoorbeeld meer persoonlijk afgerekend op fouten.” Het assessment maakte duidelijk op welke onderdelen van het geëngageerd leiderschap de deelnemers goed scoorden en waar zij nog aan moesten werken. Roobeek: “Zij kregen dus meteen een persoonlijke ontwikkelagenda mee. De voortgang daarvan hebben we gemonitord. Een groot cadeau voor de deelnemers, dat zij ook erg waardeerden.”

Topmanagers betrokken door presentatie online bijeenkomsten

Iedere twee weken volgden de deelnemers een online programma van twee uur. Aanvankelijk was het de bedoeling om deze bijeenkomsten regionaal en live te laten plaatsvinden, maar corona gooide roet in het eten. Roobeek vertelt dat het topmanagement in eerste instantie niet zo blij was met de digitale variant.

“Toen hebben we gekozen voor een andere vorm, waarin ik de bijeenkomsten niet in mijn eentje presenteerde, maar telkens samen met een van de topmanagers. Dit bleek een gouden greep, want zo werd de betrokkenheid van het topmanagement groter. Na het aarzelende begin wilden ze allemaal graag meewerken.” “In het begin was het doodeng hoor”, lacht Maagdenberg. “Dan stond je in de speciale ING-studio te praten voor een groen scherm, en moest je maar hopen dat de deelnemers aangehaakt bleven.”

Top en basis kwamen online op een natuurlijke manier samen

Roobeek: “Het waren absoluut geen traditionele webinars, waarin de docent praat en de deelnemers luisteren. Nee, het waren dynamische bijeenkomsten, met muziek, interviews en filmpjes. Interactief ook. Deelnemers en externe sprekers werden ‘opgepopt’ op het scherm en zij gingen in discussie met ons als presentatoren. Soms werd de topmanager in kwestie volledig overvallen door een vraag. Maar dan krijg je eerlijke antwoorden – en dat voelden de deelnemers ook. Top en basis kwamen op een natuurlijke manier samen. Alleen omdat het programma online was, lukte het om dit wereldwijd voor elkaar te krijgen. In die zin was corona een geluk bij een ongeluk.”

Deelnemers moesten zélf met ideeën komen en die uitvoeren

De deelnemers leerden wat de competenties van de toekomst zijn. Maar daar bleef het niet bij, het programma dwong hen ook uitdrukkelijk om in de ‘doe-stand’ te komen. Maagdenberg: “De vraag was met welke concrete projecten, die relevant zijn voor de bank én onze omgeving, zij konden bijdragen aan de realisatie van de bedrijfsstrategie. Dat was wennen. ‘Wat moeten we doen?’, hoorden we vaak. Mensen wachtten af, maar nu was het andersom: zij moesten zélf met ideeën komen en die samen met anderen uitvoeren.”

17 projecten rond maatschappelijke betrokkenheid, duurzaamheid, digitalisering en onderling contact

Toch ontstonden er in een paar weken tijd maar liefst zeventien initiatieven op het gebied van maatschappelijke betrokkenheid, duurzaamheid, digitalisering en onderling contact. Zo is er een project waarin ING’ers wereldwijd met elkaar samenwerken om duurzaamheid tot leven te brengen. Roobeek: “Zij organiseren evenementen en benutten digitale kanalen om elkaar en klanten te informeren over de duurzaamheidsactiviteiten van de bank.” Maagdenberg: “Nieuw is ook

een digitale 'one-stop-shop' waarin alle informatie en kennis rond duurzaamheid is samengebracht, zodat medewerkers die gemakkelijk kunnen vinden."

Een ander project draait om de vraag hoe ING op een positieve manier afscheid kan nemen van klanten die niet meer passen bij de strategie. Roobeek: "Dit project geeft handvatten om hen goed te begeleiden bij het vertrek en de overdracht naar andere banken, zodat de relatie goed blijft en de klant mogelijk later weer terugkeert naar ING."

Sneeuwbaaleffect in de organisatie

De vraag is natuurlijk of ING ook de medewerkers bereikt die niet in het programma zaten. Maagdenberg heeft het over een sneeuwbaaleffect. "De enthousiaste kopgroep motiveert anderen. Inmiddels zijn wereldwijd al veel meer mensen betrokken bij de projecten dan het aantal waarmee we begonnen. Er ontstaan ook weer nieuwe initiatieven. Het hielp ook dat mensen uit de *circle of influence* al gauw gingen meepraten met de deelnemersgroepjes en dat de topmanagers die bij de webinars presenteerden, de projecten gingen sponsoren."

'Geëngageerd leiderschap is geen functie, maar een rol'

Personal assistants toekomstbestendig met nieuwe skills

Het programma werkte ook breder omdat de personal assistants van de bankmanagers werden omgeschoold tot facilitator van de digitale bijeenkomsten. "In coronatijd kunnen de personal assistants niet hun gebruikelijke werk doen. Dit is een treffend voorbeeld van hoe je medewerkers toekomstbestendig maakt en zorgt dat zij nieuwe skills ontwikkelen die ten goede komen aan de hele organisatie", zegt Van Meerkerk. Roobeek: "Geëngageerd leiderschap is geen functie, maar een rol die op verschillende manieren kan worden ingevuld in alle lagen van de organisatie."

Veel efficiënter om kruisverbanden te leggen door de silo's heen

Bang om terug te vallen in oude patronen is Maagdenberg niet. "We staan aan de vooravond van het [hybride werken](#). Het interactieve online programma en alle andere nieuwe communicatiemiddelen zijn niet meer weg te denken en kunnen het vuurtje laten branden. Bovendien wil niemand terug naar de tijd dat informatie en kennis via de afzonderlijke silo's – eerst omhoog, dan opzij en daarna weer naar beneden – werden gedeeld. Het is veel efficiënter om kruisverbanden te leggen door de silo's heen. Ook wij als topmanagement hebben geleerd van het programma. Niet alleen collega's moeten over de grenzen van hun eigen afdeling heen stappen, maar ook de bank als geheel moet de blik meer naar buiten richten." "De doordachte structuur van het programma maakt dat er niet alleen wordt geleerd, maar vooral ook gedáán. En dat blijft", besluit Roobeek.

Meer lezen? SERmagazine verschijnt ook 5 keer per jaar als papieren tijdschrift.

Abonneer nu gratis →

SER-advies sociale innovatie

Hoe kan sociale innovatie organisaties helpen bij toekomstige uitdagingen? Wat zijn succesfactoren voor sociale innovatie op de werkvloer? En welke rol spelen sociale partners hierbij? Vorig jaar heeft het kabinet de SER [gevraagd om te komen met een advies over sociale innovatie](#). Het is de bedoeling dat de SER met concrete handvatten komt om sociale innovatie te stimuleren. Ook vraagt het kabinet goede voorbeelden te inventariseren en te verspreiden en inspirerende sessies te organiseren voor het uitwisselen van ervaringen.

Economie en inkomen →